



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 1998

Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens

Franck, E ; Jungwirth, C

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-2761>
Journal Article

Originally published at:

Franck, E; Jungwirth, C (1998). Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50(12):1083-1097.

Egon Franck/Carola Jungwirth*

Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens

1 Problemstellung

*Glass Ceiling*¹ bezeichnet das Phänomen, daß Frauen² kaum in die Top-Positionen der Unternehmen vordringen, obwohl sie beispielsweise in Deutschland 42% aller Erwerbstätigen stellen, in zahlreichen Berufen arbeiten³ und sie aufgrund ihrer schulischen und universitären Qualifikationen durchaus das Potential zu einem Aufstieg an die Spitze hätten. Obwohl in den USA Frauen zahlenmäßig stärker in den obersten Managementpositionen vertreten sind⁴ als in Europa, findet das Phänomen dort wesentlich mehr Beachtung als bei uns. 1991 wurde durch den amerikanischen Kongreß eine *Glass Ceiling Commission* gegründet, um die Aufstiegshürden für Frauen zu identifizieren und Empfehlungen zu deren Überwindung vorzulegen. Die Arbeit wurde 1995 abgeschlossen, die Kommission im Januar 1996 aufgelöst und ein Abschlußbericht mit Empfehlungen vorgelegt⁵.

In ihrem Bericht zeigt die Kommission mögliche Ursachen dafür auf, daß Frauen der Aufstieg in die Top-Positionen so selten gelingt und identifiziert vor allem soziale Barrieren, die sowohl auf das Arbeitsangebot als auch auf die Arbeitsnachfrage durchschlagen. Das Arbeitsangebot von Frauen wird häufig von der Tatsache bestimmt, daß sie den überwiegenden Teil der familiären Pflichten übernehmen und durchschnittlich weniger in ihr berufliches Fortkommen investieren. Das führt im Wettbewerb mit voll auf den Beruf konzentrierten Konkurrenten zu Nachteilen, da Frauen zum einen weniger Chancen wahrnehmen und zum anderen weniger Chancen erhalten. Die Anzahl der Frauen, die überhaupt für eine Beförderung in die Unternehmensspitze zur Verfügung stehen, ist bereits relativ gering. Barrieren auf der Nachfrageseite existieren zum Beispiel aufgrund allgemeiner Vorurteile⁶ in die Leistungsfähigkeit von Frauen oder weil die in den Unternehmen beschäftigten Männer Marktmacherverluste befürchten. Denn die in den Markt für Manager ein tretenden Frauen könnten dadurch auf Vorurteile gegen ihre Leistungsfähigkeit

* Prof. Dr. Egon Franck, Dipl.-Kff. Carola Jungwirth, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Industriebetriebslehre, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Bergakademie Freiberg, Lessingstr. 45, 09596 Freiberg/Sachsen.

1 Vgl. *Glass Ceiling Commission* (1996) und *Jacobson* (1994), S. 223 f.

2 Dasselbe gilt auch für ethnische und religiöse Minderheiten.

3 Vgl. *Greiner* (1996), S. 305.

4 10% aller Vorstandspositionen in den USA sind mit Frauen besetzt (1% in Europa) und 95% der 100 größten US-amerikanischen Unternehmen haben mindestens ein weibliches Vorstandsmitglied (41% in Großbritannien). Vgl. dazu *Dwyer et al.* (1996).

5 Vgl. hierzu und zu folgendem den Abschlußbericht der *Glass Ceiling Commission* (1996).

6 Vgl. *Becker* (1957).

Egon Franck/Carola Jungwirth*

Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens

1 Problemstellung

*Glass Ceiling*¹ bezeichnet das Phänomen, daß Frauen² kaum in die Top-Positionen der Unternehmen vordringen, obwohl sie beispielsweise in Deutschland 42% aller Erwerbstätigen stellen, in zahlreichen Berufen arbeiten³ und sie aufgrund ihrer schulischen und universitären Qualifikationen durchaus das Potential zu einem Aufstieg an die Spitze hätten. Obwohl in den USA Frauen zahlenmäßig stärker in den obersten Managementpositionen vertreten sind⁴ als in Europa, findet das Phänomen dort wesentlich mehr Beachtung als bei uns. 1991 wurde durch den amerikanischen Kongreß eine *Glass Ceiling Commission* gegründet, um die Aufstiegsbarrieren für Frauen zu identifizieren und Empfehlungen zu deren Überwindung vorzulegen. Die Arbeit wurde 1995 abgeschlossen, die Kommission im Januar 1996 aufgelöst und ein Abschlußbericht mit Empfehlungen vorgelegt⁵.

In ihrem Bericht zeigt die Kommission mögliche Ursachen dafür auf, daß Frauen der Aufstieg in die Top-Positionen so selten gelingt und identifiziert vor allem soziale Barrieren, die sowohl auf das Arbeitsangebot als auch auf die Arbeitsnachfrage durchschlagen. Das Arbeitsangebot von Frauen wird häufig von der Tatsache bestimmt, daß sie den überwiegenden Teil der familiären Pflichten übernehmen und durchschnittlich weniger in ihr berufliches Fortkommen investieren. Das führt im Wettbewerb mit voll auf den Beruf konzentrierten Konkurrenten zu Nachteilen, da Frauen zum einen weniger Chancen wahrnehmen und zum anderen weniger Chancen erhalten. Die Anzahl der Frauen, die überhaupt für eine Beförderung in die Unternehmensspitze zur Verfügung stehen, ist bereits relativ gering. Barrieren auf der Nachfrageseite existieren zum Beispiel aufgrund allgemeiner Vorurteile⁶ in die Leistungsfähigkeit von Frauen oder weil die in den Unternehmen beschäftigten Männer Marktmacherverluste befürchten. Denn die in den Markt für Manager ein tretenden Frauen könnten dadurch auf Vorurteile gegen ihre Leistungsfähigkeit

* Prof. Dr. Egon Franck, Dipl.-Kfir. Carola Jungwirth, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Industriebetriebslehre, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Bergakademie Freiberg, Lessingstr. 45, 09596 Freiberg/Sachsen.

1 Vgl. *Glass Ceiling Commission* (1996) und *Jacobson* (1994), S. 223 f.

2 Dasselbe gilt auch für ethnische und religiöse Minderheiten.

3 Vgl. *Greiner* (1996), S. 305.

4 10% aller Vorstandspositionen in den USA sind mit Frauen besetzt (1% in Europa) und 95% der 100 größten US-amerikanischen Unternehmen haben mindestens ein weibliches Vorstandsmitglied (41% in Großbritannien). Vgl. dazu *Dwyer et al.* (1996).

5 Vgl. hierzu und zu folgendem den Abschlußbericht der *Glass Ceiling Commission* (1996).

6 Vgl. *Becker* (1957).

Egon Franck/Carola Jungwirth*

Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens

1 Problemstellung

*Glass Ceiling*¹ bezeichnet das Phänomen, daß Frauen² kaum in die Top-Positionen der Unternehmen vordringen, obwohl sie beispielsweise in Deutschland 42% aller Erwerbstätigen stellen, in zahlreichen Berufen arbeiten³ und sie aufgrund ihrer schulischen und universitären Qualifikationen durchaus das Potential zu einem Aufstieg an die Spitze hätten. Obwohl in den USA Frauen zahlenmäßig stärker in den obersten Managementpositionen vertreten sind⁴ als in Europa, findet das Phänomen dort wesentlich mehr Beachtung als bei uns. 1991 wurde durch den amerikanischen Kongreß eine *Glass Ceiling Commission* gegründet, um die Aufstiegsbarrieren für Frauen zu identifizieren und Empfehlungen zu deren Überwindung vorzulegen. Die Arbeit wurde 1995 abgeschlossen, die Kommission im Januar 1996 aufgelöst und ein Abschlußbericht mit Empfehlungen vorgelegt⁵.

In ihrem Bericht zeigt die Kommission mögliche Ursachen dafür auf, daß Frauen der Aufstieg in die Top-Positionen so selten gelingt und identifiziert vor allem soziale Barrieren, die sowohl auf das Arbeitsangebot als auch auf die Arbeitsnachfrage durchschlagen. Das Arbeitsangebot von Frauen wird häufig von der Tatsache bestimmt, daß sie den überwiegenden Teil der familiären Pflichten übernehmen und durchschnittlich weniger in ihr berufliches Fortkommen investieren. Das führt im Wettbewerb mit voll auf den Beruf konzentrierten Konkurrenten zu Nachteilen, da Frauen zum einen weniger Chancen wahrnehmen und zum anderen weniger Chancen erhalten. Die Anzahl der Frauen, die überhaupt für eine Beförderung in die Unternehmensspitze zur Verfügung stehen, ist bereits relativ gering. Barrieren auf der Nachfrageseite existieren zum Beispiel aufgrund allgemeiner Vorurteile⁶ in die Leistungsfähigkeit von Frauen oder weil die in den Unternehmen beschäftigten Männer Marktmacherverluste befürchten. Denn die in den Markt für Manager ein tretenden Frauen könnten dadurch auf Vorurteile gegen ihre Leistungsfähigkeit

* Prof. Dr. Egon Franck, Dipl.-Kffr. Carola Jungwirth, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Industrieberriebslehre, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Bergakademie Freiberg, Lessingstr. 45, 09596 Freiberg/Sachsen.

1 Vgl. *Glass Ceiling Commission* (1996) und *Jacobsen* (1994), S. 223 f.

2 Dasselbe gilt auch für ethnische und religiöse Minderheiten.

3 Vgl. *Greiner* (1996), S. 305.

4 10% aller Vorstandspostitionen in den USA sind mit Frauen besetzt (1% in Europa) und 95% der 100 größten US-amerikanischen Unternehmen haben mindestens ein weibliches Vorstandsmitglied (41% in Großbritannien). Vgl. dazu *Dwyer et al.* (1996).

5 Vgl. hierzu und zu folgendem den Abschlußbericht der *Glass Ceiling Commission* (1996).

6 Vgl. *Becker* (1957).

Egon Franck/Carola Jungwirth*

Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens

1 Problemstellung

*Glass Ceiling*¹ bezeichnet das Phänomen, daß Frauen² kaum in die Top-Positionen der Unternehmen vordringen, obwohl sie beispielsweise in Deutschland 42% aller Erwerbstätigen stellen, in zahlreichen Berufen arbeiten³ und sie aufgrund ihrer schulischen und universitären Qualifikationen durchaus das Potential zu einem Aufstieg an die Spitze hätten. Obwohl in den USA Frauen zahlenmäßig stärker in den obersten Managementpositionen vertreten sind⁴ als in Europa, findet das Phänomen dort wesentlich mehr Beachtung als bei uns. 1991 wurde durch den amerikanischen Kongreß eine *Glass Ceiling Commission* gegründet, um die Aufstiegsbarrieren für Frauen zu identifizieren und Empfehlungen zu deren Überwindung vorzulegen. Die Arbeit wurde 1995 abgeschlossen, die Kommission im Januar 1996 aufgelöst und ein Abschlußbericht mit Empfehlungen vorgelegt⁵.

In ihrem Bericht zeigt die Kommission mögliche Ursachen dafür auf, daß Frauen der Aufstieg in die Top-Positionen so selten gelingt und identifiziert vor allem soziale Barrieren, die sowohl auf das Arbeitsangebot als auch auf die Arbeitsnachfrage durchschlagen. Das Arbeitsangebot von Frauen wird häufig von der Tatsache bestimmt, daß sie den überwiegenden Teil der familiären Pflichten übernehmen und durchschnittlich weniger in ihr berufliches Fortkommen investieren. Das führt im Wettbewerb mit voll auf den Beruf konzentrierten Konkurrenten zu Nachteilen, da Frauen zum einen weniger Chancen wahrnehmen und zum anderen weniger Chancen erhalten. Die Anzahl der Frauen, die überhaupt für eine Beförderung in die Unternehmensspitze zur Verfügung stehen, ist bereits relativ gering. Barrieren auf der Nachfrageseite existieren zum Beispiel aufgrund allgemeiner Vorurteile⁶ in die Leistungsfähigkeit von Frauen oder weil die in den Unternehmen beschäftigten Männer Marktmachtverluste befürchten. Denn die in den Markt für Manager ein tretenden Frauen könnten dadurch auf Vorurteile gegen ihre Leistungsfähigkeit

* Prof. Dr. Egon Franck, Dipl.-Kffr. Carola Jungwirth, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Industriebetriebslehre, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Bergakademie Freiberg, Lessingstr. 45, 09596 Freiberg/Sachsen.

1 Vgl. *Glass Ceiling Commission* (1996) und *Jacobson* (1994), S. 223 f.

2 Dasselbe gilt auch für ethnische und religiöse Minderheiten.

3 Vgl. *Greiner* (1996), S. 305.

4 10% aller Vorstandspersonen in den USA sind mit Frauen besetzt (1% in Europa) und 95% der 100 größten US-amerikanischen Unternehmen haben mindestens ein weibliches Vorstandsmitglied (41% in Großbritannien). Vgl. dazu *Dwyer et al.* (1996).

5 Vgl. hierzu und zu folgendem den Abschlußbericht der *Glass Ceiling Commission* (1996).

6 Vgl. *Becker* (1957).

reagieren, daß sie ihre Arbeitskraft billiger verkaufen, und damit die Preise auf dem Managermarkt drücken.

Die Unterrepräsentation von Frauen in den obersten Führungspositionen wurde auch in der ökonomischen Theorie gerade in jüngeren Arbeiten thematisiert. Die Ursachen werden aber häufig auf der Angebotsseite gesucht, denn unter Wettbewerbsbedingungen ist das Fortbestehen von Diskriminierungspräferenzen (echten Vorurteilen) auf der Nachfrageseite zunächst fraglich: Die diskriminierten Akteure, denen die Top-Positionen verwehrt werden, würden ihre Leistungen zu einem geringeren Preis oder bei gleichem Preis eine bessere Leistung anbieten, so daß Nachfrager ohne Diskriminierungspräferenzen langfristig Wettbewerbsvorteile geltend machen können. Weil Akteure mit Diskriminierungspräferenzen auf diese Weise systematisch aus dem Markt gedrängt würden, könnte sich eine Diskriminierung aufgrund von echten Vorurteilen also auf längere Sicht nicht halten⁸.

Entgegen dieser Schlussfolgerung stellen wir mit diesem Beitrag die Hypothese auf, daß man ohne die Annahme einer Diskriminierungspräferenz, die auf der Nachfrageseite wirksam wird, das *Glass Ceiling*-Phänomen nicht vollständig erklären kann. Gerade auf dem Arbeitsmarkt für Manager haben die Nachfrager nämlich sowohl ex ante als auch ex post nur unvollständige Information über die Qualität der angebotenen Managementleistung. Diese Informationsasymmetrie verhindert, daß ein funktionierender Wettbewerb automatisch zu einer Elimination unbegründeter Vorurteile führt, da der „Wahrheitsgehalt“ eines Vorurteils nur schwer überprüft werden kann. Der Nachfrager muß seine Wettbewerbsfähigkeit also dadurch sicherstellen, daß er in einem ersten Schritt Möglichkeiten findet, selbst gute Managementleistung zu identifizieren. In einem zweiten Schritt muß es ihm jedoch auch gelingen, die Güte dieser Managementleistung nach außen, insbesondere gegenüber dem Anleger, publik zu machen. Es liegt daher nahe, sich mit den Instrumenten auseinanderzusetzen, die von Nachfragern und Bewerbern gezielt eingesetzt werden, um mit dieser Qualitätsunsicherheit umzugehen. Weil es letztlich um das Schaffen von Ersatz für fehlende Information über die Leistung von Bewerbern geht, kann man von Informationssurrogaten sprechen.

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit der Rolle von Informationssurrogaten zur Bewältigung der Qualitätsunsicherheit über die angebotene Managementleistung, wobei auf die von *Spence*⁹ vorgenommene Einteilung dieser Informationssurrogate in Indizes und Signale zurückgegriffen wird. Wir werden dann drei Ansätze vorstellen, die zeigen, daß unter den gegebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Produktion von Qualitätssignalen für Frauen durchschnittlich teurer ist als für Männer und Frauen deswegen weniger Managementleistung auf dem Arbeitsmarkt anbieten. Da diese Ansätze aber unserer Ansicht nach nur erklären, warum verhältnismäßig wenige Frauen in die oberen Führungspositionen aufsteigen, nicht jedoch, warum die Frauen, die bereits in den oberen Führungspositionen sind, nicht in die Unternehmensspitze vorrücken, werden wir abschließend zeigen, daß ein mit einem Vorurteil belegter Index unseres Erachtens einen weiteren Grund für das *Glass Ceiling*-Phänomen darstellt. Das Besondere dabei ist, daß der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für Manager das Wirksamwerden die-

ses Vorurteils auf der Nachfrageseite keineswegs verhindert. Vielmehr wird die Aufrechterhaltung eines allgemeinen gängigen Vorurteils in einem anderen (sozusagen übergeordneten) Wettbewerbsprozeß auf dem Kapitalmarkt regelrecht belohnt.

2 Indizes und Signale als Informationssurrogate

Da es bei einer Stellenbesetzung prohibitive Kosten verursachen würde, alle Bewerber¹⁰ genau zu prüfen, filtert man aufgrund leicht identifizierbarer Merkmale die Bewerber heraus, die den Anforderungen der Unternehmung ungefähr zu entsprechen scheinen. Während ein Musiker, der sich um eine Orchesterstelle bewirbt, sein Können direkt unter Beweis stellen kann, einfach indem er auf seinem Instrument verschiedene Stücke vorspielt und dadurch die Qualität seiner Leistung im Augenblick der Produktion offenbart, ist es einem Manager unmöglich, sein Können ad hoc zu präsentieren, indem er sozusagen „vormanagt“. Zum einen verfügt er zum Zeitpunkt der Einstellung noch gar nicht über das unternehmensspezifische Know-how, das nötig wäre, um seine Entscheidungsqualität oder sein Organisationsalent unter Beweis zu stellen, zum anderen ist seine Leistung auch nach der Einarbeitungszeit nur schwer zu beurteilen, weil erstens die Tätigkeit selbst nur unter Anwendung sehr hoher Transaktionskosten kontrolliert werden kann, und zweitens exogene Faktoren das Ergebnis beeinflussen, so daß auch ex post nur schwer nachzuvollziehen ist, welcher Teil des Erfolgs oder Mißerfolgs dem Manager und welcher Teil anderen Einflüssen zuzuschreiben ist.

Um das Risiko einer *adverse selection*¹¹ gering zu halten, nutzt der Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Einstellung die Informationen, die ihm unmittelbar zugänglich sind, als Informationssurrogat für die nicht beobachtbare Leistungsfähigkeit. Jeder Bewerber weist dabei ein bestimmtes, sichbares Portfolio an Informationssurrogaten auf, das sich als Kombination aus Indizes (Geschlecht, Rasse, Religionszugehörigkeit usw.) und Signalen (Noten, Zeugnisse, besuchte Ausbildungsrichtungen usw.) beschreiben läßt, und mit dessen Hilfe das Unternehmen aufgrund seiner Erfahrung auf dessen tatsächliches Potential zu schließen versucht.

2.1 Indizes

Indizes sind nicht veränderbar und sagen an sich wenig über die Leistungsfähigkeit des einzelnen Bewerbers aus, sondern geben zunächst lediglich Auskunft über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Darum kann man fragen, warum ein Index für die Einschätzung von Leistungsfähigkeit überhaupt eine Rolle spielt: Dies ist dann der Fall, wenn ein Index bestimmte Erwartungen über die Leistungsfähigkeit hervorruft. Für diese Erwartungen kann es zwei Gründe geben. Zum einen können allgemeine Vorurteile zum Beispiel gegen Frauen bestehen, die sich auf soziale Normen („Frauen sollten sich um die Familie kümmern“), aber auch auf Leistungsfähigkeit beziehen („Frauen legen in Krisensituationen nicht die „nötige Härte“ an den Tag, seien weniger streßbelastbar oder führen Verhandlungen nicht aggressiv genug usw.“). Glaubt ein Nachfrager an solche Vorurteile, wird er Positionen nicht mit Frauen besetzen, bei denen harte Managemententscheidun-

7 Vgl. *Strober/Catanzante* (1994), S. 123 f.

8 Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 343 f. und *Schubert* (1993), S. 76 ff.

9 Vgl. *Spence* (1973).

10 Bei der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage in der Bundesrepublik Deutschland gehen auf eine Stellenanzeige in den überregionalen Tageszeitungen zum Teil über 1000 Bewerbungen ein.

11 Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 595.

reagierten, daß sie ihre Arbeitskraft billiger verkaufen, und damit die Preise auf dem Managemarkt drücken⁷.

Die Unterrepräsentation von Frauen in den obersten Führungspositionen wurde auch in der ökonomischen Theorie gerade in jüngeren Arbeiten thematisiert. Die Ursachen werden aber häufig auf der Angebotsseite gesucht, denn unter Wettbewerbsbedingungen ist das Fortbestehen von Diskriminierungspräferenzen (echten Vorurteilen) auf der Nachfrageseite zunächst fraglich: Die diskriminierten Akteure, denen die Top-Positionen verwehrt werden, würden ihre Leistungen zu einem geringeren Preis oder bei gleichem Preis eine bessere Leistung anbieten, so daß Nachfrager ohne Diskriminierungspräferenzen langfristig Wettbewerbsvorteile geltend machen könnten. Weil Akteure mit Diskriminierungspräferenzen auf diese Weise systematisch aus dem Markt gedrängt würden, könnte sich eine Diskriminierung aufgrund von echten Vorurteilen also auf längere Sicht nicht halten⁸.

Entgegen dieser Schlussfolgerung stellen wir mit diesem Beitrag die Hypothese auf, daß man ohne die Annahme einer Diskriminierungspräferenz, die auf der Nachfrageseite wirksam wird, das *Glass Ceiling*-Phänomen nicht vollständig erklären kann. Gerade auf dem Arbeitsmarkt für Manager haben die Nachfrager nämlich sowohl ex ante als auch ex post nur unvollständige Information über die Qualität der angebotenen Managementleistung. Diese Informationsasymmetrie verhindert, daß ein funktionierender Wettbewerb automatisch zu einer Elimination unbegründeter Vorurteile führt, da der „Wahrheitsgehalt“ eines Vorurteils nur schwer überprüft werden kann. Der Nachfrager muß seine Wettbewerbsfähigkeit also dadurch sicherstellen, daß er in einem ersten Schritt Möglichkeiten findet, selbst gute Managementleistung zu identifizieren. In einem zweiten Schritt muß es ihm jedoch auch gelingen, die Güte dieser Managementleistung nach außen, insbesondere gegenüber dem Anleger, publik zu machen. Es liegt daher nahe, sich mit den Instrumenten auseinanderzusetzen, die von Nachfragern und Bewerbern gezielt eingesetzt werden, um mit dieser Qualitätsunsicherheit umzugehen. Weil es letztlich um das Schaffen von Ersatz für fehlende Information über die Leistung von Bewerbern geht, kann man von Informationsurrogaten sprechen.

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit der Rolle von Informationsurrogaten zur Bewältigung der Qualitätsunsicherheit über die angebotene Managementleistung, wobei auf die von *Spence*⁹ vorgenommene Einteilung dieser Informationsurrogate in Indizes und Signale zurückgegriffen wird. Wir werden dann drei Ansätze vorstellen, die zeigen, daß unter den gegebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Produktion von Qualitätssignalen für Frauen durchschnittlich teurer ist als für Männer und Frauen deswegen weniger Managementleistung auf dem Arbeitsmarkt anbieten. Da diese Ansätze aber unserer Ansicht nach nur erklären, warum verhältnismäßig wenige Frauen in die oberen Führungspositionen aufsteigen, nicht jedoch, warum die Frauen, die bereits in den oberen Führungspositionen sind, nicht in die Unternehmensspitze vorrücken, werden wir abschließend zeigen, daß ein mit einem Vorurteil belegter Index unseres Erachtens einen weiteren Grund für das *Glass Ceiling*-Phänomen darstellt. Das Besondere dabei ist, daß der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für Manager das Wirksamwerden die-

ses Vorurteils auf der Nachfrageseite keineswegs verhindert. Vielmehr wird die Aufrechterhaltung eines allgemeinen gängigen Vorurteils in einem anderen (sozusagen übergeordneten) Wettbewerbsprozeß auf dem Kapitalmarkt regelrecht belohnt.

2 Indizes und Signale als Informationsurrogate

Da es bei einer Stellenbesetzung prohibitive Kosten verursachen würde, alle Bewerber¹⁰ genau zu prüfen, filtert man aufgrund leicht identifizierbarer Merkmale die Bewerber heraus, die den Anforderungen der Unternehmung ungefähr zu entsprechen scheinen. Während ein Musiker, der sich um eine Orchesterstelle bewirbt, sein Können direkt unter Beweis stellen kann, einfach indem er auf seinem Instrument verschiedene Stücke vorspielt und dadurch die Qualität seiner Leistung im Augenblick der Produktion offenbart, ist es einem Manager unmöglich, sein Können ad hoc zu präsentieren, indem er sozusagen „vormanagt“. Zum einen verfügt er zum Zeitpunkt der Einstellung noch gar nicht über das unternehmensspezifische Know-how, das nötig wäre, um seine Entscheidungsqualität oder sein Organisationstalent unter Beweis zu stellen, zum anderen ist seine Leistung auch nach der Einarbeitungszeit nur schwer zu beurteilen, weil erstens die Tätigkeit selbst nur unter Anwendung sehr hoher Transaktionskosten kontrolliert werden kann, und zweitens exogene Faktoren das Ergebnis beeinflussen, so daß auch ex post nur schwer nachzuvollzogen ist, welcher Teil des Erfolgs oder Mißerfolgs dem Manager und welcher Teil anderen Einflüssen zuzuschreiben ist.

Um das Risiko einer *adverse selection*¹¹ gering zu halten, nutzt der Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Einstellung die Informationen, die ihm unmittelbar zugänglich sind, als Informationsurrogat für die nicht beobachtbare Leistungsfähigkeit. Jeder Bewerber weist dabei ein bestimmtes, sichbares Portfolio an Informationsurrogaten auf, das sich als Kombination aus Indizes (Geschlecht, Rasse, Religionszugehörigkeit usw.) und Signalen (Noten, Zeugnisse, besuchte Ausbildungseinrichtungen usw.) beschreiben läßt, und mit dessen Hilfe das Unternehmen aufgrund seiner Erfahrung auf dessen tatsächliches Potential zu schließen versucht.

2.1 Indizes

Indizes sind nicht veränderbar und sagen an sich wenig über die Leistungsfähigkeit des einzelnen Bewerbers aus, sondern geben zunächst lediglich Auskunft über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Darum kann man fragen, warum ein Index für die Einschätzung von Leistungsfähigkeit überhaupt eine Rolle spielt: Dies ist dann der Fall, wenn ein Index bestimmte Erwartungen über die Leistungsfähigkeit hervorruft. Für diese Erwartungen kann es zwei Gründe geben. Zum einen können allgemeine Vorurteile zum Beispiel gegen Frauen bestehen, die sich auf soziale Normen („Frauen sollen sich um die Familie kümmern“), aber auch auf Leistungsfähigkeit beziehen („Frauen legen in Krisensituationen nicht die „nötige Härte“ an den Tag, seien weniger streßbelastbar oder führen Verhandlungen nicht aggressiv genug usw.“). Glaubt ein Nachfrager an solche Vorurteile, wird er Positionen nicht mit Frauen besetzen, bei denen harte Managemententscheidun-

7 Vgl. *Strober/Catanzani* (1994), S. 123 f.

8 Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 343 f. und *Schubert* (1993), S. 76 ff.

9 Vgl. *Spence* (1973).

10 Bei der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage in der Bundesrepublik Deutschland gehen auf eine Stellenanzeige in den überregionalen Tageszeitungen zum Teil über 1000 Bewerbungen ein.

11 Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 595.

reagieren, daß sie ihre Arbeitskraft billiger verkaufen, und damit die Preise auf dem Managermarkt drücken⁷.

Die Unterrepräsentation von Frauen in den obersten Führungspositionen wurde auch in der ökonomischen Theorie gerade in jüngeren Arbeiten thematisiert. Die Ursachen werden aber häufig auf der Angebotsseite gesucht, denn unter Wettbewerbsbedingungen ist das Fortbestehen von Diskriminierungspräferenzen (echten Vorurteilen) auf der Nachfrageseite zunächst fraglich: Die diskriminierten Akteure, denen die Top-Positionen verwehrt werden, würden ihre Leistungen zu einem geringeren Preis oder bei gleichem Preis eine bessere Leistung anbieten, so daß Nachfrager ohne Diskriminierungspräferenzen langfristig Wettbewerbsvorteile geltend machen könnten. Weil Akteure mit Diskriminierungspräferenzen auf diese Weise systematisch aus dem Markt gedrängt würden, könnte sich eine Diskriminierung aufgrund von echten Vorurteilen also auf längere Sicht nicht halten⁸.

Entgegen dieser Schlußfolgerung stellen wir mit diesem Beitrag die Hypothese auf, daß man ohne die Annahme einer Diskriminierungspräferenz, die auf der Nachfrageseite wirksam wird, das *Glass Ceiling*-Phänomen nicht vollständig erklären kann. Gerade auf dem Arbeitsmarkt für Manager haben die Nachfrager nämlich sowohl ex ante als auch ex post nur unvollständige Information über die Qualität der angebotenen Managementleistung. Diese Informationsasymmetrie verhindert, daß ein funktionierender Wettbewerb automatisch zu einer Elimination unbegründeter Vorurteile führt, da der „Wahrheitsgehalt“ eines Vorurteils nur schwer überprüft werden kann. Der Nachfrager muß seine Wettbewerbsfähigkeit also dadurch sicherstellen, daß er in einem ersten Schritt Möglichkeiten findet, selbst gute Managementleistung zu identifizieren. In einem zweiten Schritt muß es ihm jedoch auch gelingen, die Güte dieser Managementleistung nach außen, insbesondere gegenüber dem Anleger, publik zu machen. Es liegt daher nahe, sich mit den Instrumenten auseinanderzusetzen, die von Nachfragern und Bewerbern gezielt eingesetzt werden, um mit dieser Qualitätsunsicherheit umzugehen. Weil es letztlich um das Schaffen von Ersatz für fehlende Information über die Leistung von Bewerbern geht, kann man von Informationsurrogaten sprechen.

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit der Rolle von Informationsurrogaten zur Bewältigung der Qualitätsunsicherheit über die angebotene Managementleistung, wobei auf die von *Spence*⁹ vorgenommene Einteilung dieser Informationsurrogate in Indizes und Signale zurückgegriffen wird. Wir werden dann drei Ansätze vorstellen, die zeigen, daß unter den gegebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Produktion von Qualitätssignalen für Frauen durchschnitlich teurer ist als für Männer und Frauen deswegen weniger Managementleistung auf dem Arbeitsmarkt anbieten. Da diese Ansätze aber unserer Ansicht nach nur erklären, warum verhältnismäßig wenige Frauen in die oberen Führungspositionen aufsteigen, nicht jedoch, warum die Frauen, die bereits in den oberen Führungspositionen sind, nicht in die Unternehmensspitze vorrücken, werden wir abschließend zeigen, daß ein mit einem Vorurteil belegter Index unseres Erachtens einen weiteren Grund für das *Glass Ceiling*-Phänomen darstellt. Das Besondere dabei ist, daß der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für Manager das Wirksamwerden die-

ses Vorurteils auf der Nachfrageseite keineswegs verhindert. Vielmehr wird die Aufrechterhaltung eines allgemein gängigen Vorurteils in einem anderen (sozusagen übergeordneten) Wettbewerbsprozeß auf dem Kapitalmarkt regelrecht belohnt.

2 Indizes und Signale als Informationsurrogate

Da es bei einer Stellenbesetzung prohibitive Kosten verursachen würde, alle Bewerber¹⁰ genau zu prüfen, filtert man aufgrund leicht identifizierbarer Merkmale die Bewerber heraus, die den Anforderungen der Unternehmung ungefähr zu entsprechen scheinen. Während ein Musiker, der sich um eine Orchesterstelle bewirbt, sein Können direkt unter Beweis stellen kann, einfach indem er auf seinem Instrument verschiedene Stücke vorspielt und dadurch die Qualität seiner Leistung im Augenblick der Produktion offenbart, ist es einem Manager unmöglich, sein Können ad hoc zu präsentieren, indem er sozusagen „vormanagt“. Zum einen verfügt er zum Zeitpunkt der Einstellung noch gar nicht über das unternehmensspezifische Know-how, das nötig wäre, um seine Entscheidungsqualität oder sein Organisationstalent unter Beweis zu stellen, zum anderen ist seine Leistung auch nach der Einarbeitungszeit nur schwer zu beurteilen, weil erstens die Tätigkeit selbst nur unter Aufwendung sehr hoher Transaktionskosten kontrolliert werden kann, und zweitens exogene Faktoren das Ergebnis beeinflussen, so daß auch ex post nur schwer nachzuvollziehen ist, welcher Teil des Erfolgs oder Mißerfolgs dem Manager und welcher Teil anderen Einflüssen zuzuschreiben ist.

Um das Risiko einer *adverse selection*¹¹ gering zu halten, nutzt der Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Einstellung die Informationen, die ihm unmittelbar zugänglich sind, als Informationsurrogat für die nicht beobachtbare Leistungsfähigkeit. Jeder Bewerber weist dabei ein bestimmtes, sichbares Portfolio an Informationsurrogaten auf, das sich als Kombination aus Indizes (Geschlecht, Rasse, Religionszugehörigkeit usw.) und Signalen (Noten, Zeugnisse, besuchte Ausbildungseinrichtungen usw.) beschreiben läßt, und mit dessen Hilfe das Unternehmen aufgrund seiner Erfahrung auf dessen tatsächliches Potential zu schließen versucht.

2.1 Indizes

Indizes sind nicht veränderbar und sagen an sich wenig über die Leistungsfähigkeit des einzelnen Bewerbers aus, sondern geben zunächst lediglich Auskunft über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Darum kann man fragen, warum ein Index für die Einschätzung von Leistungsfähigkeit überhaupt eine Rolle spielt: Dies ist dann der Fall, wenn ein Index bestimmte Erwartungen über die Leistungsfähigkeit hervorruft. Für diese Erwartungen kann es zwei Gründe geben. Zum einen können allgemeine Vorurteile zum Beispiel gegen Frauen bestehen, die sich auf soziale Normen („Frauen sollen sich um die Familie kümmern“), aber auch auf Leistungsfähigkeit beziehen („Frauen liegen in Krisensituationen nicht die „nötige Härte“ an den Tag, seien weniger streßbelastbar oder führten Verhandlungen nicht aggressiv genug usw.“). Glaubt ein Nachfrager an solche Vorurteile, wird er Positionen nicht mit Frauen besetzen, bei denen harte Managemententscheidun-

⁷ Vgl. *Strober/Galanzzante* (1994), S. 123 f.

⁸ Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 343 f. und *Schubert* (1993), S. 76 ff.

⁹ Vgl. *Spence* (1973).

¹⁰ Bei der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage in der Bundesrepublik Deutschland gehen auf eine Stellenanzeige in den überregionalen Tageszeitungen zum Teil über 1000 Bewerbungen ein.

¹¹ Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 595.

reagieren, daß sie ihre Arbeitskraft billiger verkaufen, und damit die Preise auf dem Managermarkt drücken⁷.

Die Unterrepräsentation von Frauen in den obersten Führungspositionen wurde auch in der ökonomischen Theorie gerade in jüngeren Arbeiten thematisiert. Die Ursachen werden aber häufig auf der Angebotsseite gesucht, denn unter Wettbewerbsbedingungen ist das Fortbestehen von Diskriminierungspräferenzen (echten Vorurteilen) auf der Nachfrageseite zunächst fraglich: Die diskriminierten Akteure, denen die Top-Positionen verwehrt werden, würden ihre Leistungen zu einem geringeren Preis oder bei gleichem Preis eine bessere Leistung anbieten, so daß Nachfrager ohne Diskriminierungspräferenzen langfristig Wettbewerbsvorteile geltend machen könnten. Weil Akteure mit Diskriminierungspräferenzen auf diese Weise systematisch aus dem Markt gedrängt würden, könnte sich eine Diskriminierung aufgrund von echten Vorurteilen also auf längere Sicht nicht halten⁸.

Entgegen dieser Schlussfolgerung stellen wir mit diesem Beitrag die Hypothese auf, daß man ohne die Annahme einer Diskriminierungspräferenz, die auf der Nachfrageseite wirksam wird, das *Glass Ceiling*-Phänomen nicht vollständig erklären kann. Gerade auf dem Arbeitsmarkt für Manager haben die Nachfrager nämlich sowohl ex ante als auch ex post nur unvollständige Information über die Qualität der angebotenen Managementleistung. Diese Informationsasymmetrie verhindert, daß ein funktionierender Wettbewerb automatisch zu einer Elimination unbegründeter Vorurteile führt, da der „Wahrheitsgehalt“ eines Vorurteils nur schwer überprüft werden kann. Der Nachfrager muß seine Wettbewerbsfähigkeit also dadurch sicherstellen, daß er in einem ersten Schritt Möglichkeiten findet, selbst gute Managementleistung zu identifizieren. In einem zweiten Schritt muß es ihm jedoch auch gelingen, die Güte dieser Managementleistung nach außen, insbesondere gegenüber dem Anleger, publik zu machen. Es liegt daher nahe, sich mit den Instrumenten auseinanderzusetzen, die von Nachfragern und Bewerbern gezielt eingesetzt werden, um mit dieser Qualitätsunsicherheit umzugehen. Weil es letztlich um das Schaffen von Ersatz für fehlende Information über die Leistung von Bewerbern geht, kann man von Informations-surrogaten sprechen.

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit der Rolle von Informations-surrogaten zur Bewältigung der Qualitätsunsicherheit über die angebotene Managementleistung, wobei auf die von *Spence*⁹ vorgenommene Einteilung dieser Informations-surrogate in Indizes und Signale zurückgegriffen wird. Wir werden dann drei Ansätze vorstellen, die zeigen, daß unter den gegebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Produktion von Qualitätssignalen für Frauen durchschnittlich teurer ist als für Männer und Frauen deswegen weniger Managementleistung auf dem Arbeitsmarkt anbieten. Da diese Ansätze aber unserer Ansicht nach nur erklären, warum verhältnismäßig wenige Frauen in die oberen Führungspositionen aufsteigen, nicht jedoch, warum die Frauen, die bereits in den oberen Führungspositionen sind, nicht in die Unternehmensspitze vorrücken, werden wir abschließend zeigen, daß ein mit einem Vorurteil belegter Index unseres Erachtens einen weiteren Grund für das *Glass Ceiling*-Phänomen darstellt. Das Besondere dabei ist, daß der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für Manager das Wirksamwerden die-

ses Vorurteils auf der Nachfrageseite keineswegs verhindert. Vielmehr wird die Aufrechterhaltung eines allgemeinen gängigen Vorurteils in einem anderen (sozusagen übergeordneten) Wettbewerbsprozeß auf dem Kapitalmarkt regelrecht belohnt.

2 Indizes und Signale als Informations-surrogate

Da es bei einer Stellenbesetzung prohibitive Kosten verursachen würde, alle Bewerber¹⁰ genau zu prüfen, filtert man aufgrund leicht identifizierbarer Merkmale die Bewerber heraus, die den Anforderungen der Unternehmung ungefähr zu entsprechen scheinen. Während ein Musiker, der sich um eine Orchesterstelle bewirbt, sein Können direkt unter Beweis stellen kann, einfach indem er auf seinem Instrument verschiedene Stücke vorspielt und dadurch die Qualität seiner Leistung im Augenblick der Produktion offenbart, ist es einem Manager unmöglich, sein Können ad hoc zu präsentieren, indem er sozusagen „vormanagt“. Zum einen verfügt er zum Zeitpunkt der Einstellung noch gar nicht über das unternehmensspezifische Know-how, das nötig wäre, um seine Entscheidungsqualität oder sein Organisationstalent unter Beweis zu stellen, zum anderen ist seine Leistung auch nach der Einarbeitungszeit nur schwer zu beurteilen, weil erstens die Tätigkeit selbst nur unter Aufwendung sehr hoher Transaktionskosten kontrolliert werden kann, und zweitens exogene Faktoren das Ergebnis beeinflussen, so daß auch ex post nur schwer nachzuvollziehen ist, welcher Teil des Erfolgs oder Mißerfolgs dem Manager und welcher Teil anderen Einflüssen zuzuschreiben ist.

Um das Risiko einer *adverse selection*¹¹ gering zu halten, nutzt der Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Einstellung die Informationen, die ihm unmittelbar zugänglich sind, als Informations-surrogat für die nicht beobachtbare Leistungsfähigkeit. Jeder Bewerber weist dabei ein bestimmtes, sichbares Portfolio an Informations-surrogaten auf, das sich als Kombination aus Indizes (Geschlecht, Rasse, Religionszugehörigkeit usw.) und Signalen (Noten, Zeugnisse, besuchte Ausbildungseinrichtungen usw.) beschreiben läßt, und mit dessen Hilfe das Unternehmen aufgrund seiner Erfahrung auf dessen tatsächliches Potential zu schließen versucht.

2.1 Indizes

Indizes sind nicht veränderbar und sagen an sich wenig über die Leistungsfähigkeit des einzelnen Bewerbers aus, sondern geben zunächst lediglich Auskunft über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Darum kann man fragen, warum ein Index für die Einschätzung von Leistungsfähigkeit überhaupt eine Rolle spielt: Dies ist dann der Fall, wenn ein Index bestimmte Erwartungen über die Leistungsfähigkeit hervorruft. Für diese Erwartungen kann es zwei Gründe geben. Zum einen können allgemeine Vorurteile zum Beispiel gegen Frauen bestehen, die sich auf soziale Normen („Frauen sollten sich um die Familie kümmern“), aber auch auf Leistungsfähigkeit beziehen („Frauen legen in Krisensituationen nicht die nötige Härte“ an den Tag, seien weniger strebbar oder führen Verhandlungen nicht aggressiv genug usw.). Glaubt ein Nachfrager an solche Vorurteile, wird er Positionen nicht mit Frauen besetzen, bei denen harte Managemententscheidun-

7 Vgl. *Strober/Galanzante* (1994), S. 123 f.

8 Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 343 f. und *Schubert* (1993), S. 76 ff.

9 Vgl. *Spence* (1973).

10 Bei der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage in der Bundesrepublik Deutschland gehen auf eine Stellenanfrage in den überregionalen Tageszeitungen zum Teil über 1000 Bewerbungen ein.

11 Vgl. *Milgrom/Roberts* (1992), S. 595.

gen gefragt sind. Werden Frauen aus diesem Grund systematisch vom Zugang zu solchen Positionen ausgeschlossen, obwohl diese Vorurteile kein frauentypisches Profil widerspiegeln, kann man von echter Diskriminierung sprechen. Wenn diese Vorurteile systematisch nicht bestätigt werden können, ist jedoch anzunehmen, daß ein Nachfrager ohne Diskriminierungspräferenzen, der darum andere Informationsurrogate zur Leistungsbeurteilung verwendet, diesen Know-how-Vorsprung zum Einkauf billigerer Managementleistung nutzt und dadurch Wettbewerbsvorteile geltend machen kann.

Es kann aber auch sein, daß die Gruppe aller Frauen tatsächlich im Durchschnitt weniger leistungsfähig ist, zum Beispiel weil Frauen schlechter ausgebildet sind und aufgrund von Schwangerschaften und Erziehungspausen häufiger ausfallen. Wenn ein Mitglied dieser Gruppe über den Gruppenschnitt hinaus leistungsfähig und motiviert ist, jedoch aufgrund der mit der Gruppenzugehörigkeit verbundenen Produktivitätserwartung benachteiligt wird, so spricht man von statistischer Diskriminierung¹². In diesem Fall kann die Benachteiligung „einer“ leistungsfähiger Bewerberinnen aus der indexierten Gruppe für die Nachfrager durchaus ökonomisch sinnvoll sein: Die durch simple Unterstellung der durchschnittlichen Produktivität für jedes Mitglied der indexierten Gruppe eingesparten Suchkosten sind gegen eventuelle Wohlfahrtsverluste durch Fehleinschätzung (im folgenden Fehlwahlverluste genannt) zu rechnen, wobei letztere nach dem Gesetz der großen Zahl unter bestimmten Bedingungen sogar statistisch nivelliert werden. Man kann daher nicht annehmen, daß der Wettbewerb statistische Diskriminierung automatisch beseitigt, denn jeder Versuch eines Nachfragers, die Gruppenzugehörigkeit außer acht zu lassen und durch bessere Leistungsbeurteilung im Einzelfall Fehlwahlverluste zu reduzieren, geht mit höheren Suchkosten einher. Je schwieriger die Leistungsbeurteilung für die Nachfrager tatsächlich ist, desto attraktiver wird *ceteris paribus* die Orientierung an der mit einem Index verbundenen Leistungserwartung. „Vorurteile“ in diesem engen Sinne werden also angesichts ausufernder Suchkosten gewinnbringend eingesetzt¹³.

Im Gegensatz dazu kann man Fehlwahlverluste bei echter Diskriminierung nicht durch Suchkosteneinsparungen kompensieren: Wird eine Gruppe unabhängig von ihrer zu erwartenden Durchschnittsproduktivität benachteiligt, indem etwa ihre Mitglieder gar nicht erst eingestellt oder ihnen keine ihrem Leistungsvermögen entsprechende Aufgaben zugeteilt werden, entspricht dies einer Nichtauswahl knapper Ressourcen. Es ist offensichtlich, daß Nachfrager mit derartigen „echten“ Vorurteilen Wettbewerbsnachteile haben: Sie betreiben gegenüber einem Nachfrager ohne diese Diskriminierungspräferenzen bei ihren Rekrutierungsentscheidungen zwingend und systematisch eine zusätzliche Fehlwahl, ohne daß sie dadurch zusätzliche Suchkostenökonomien realisieren könnten. Das weiter oben schon zitierte Argument über die Korrektur „echter“ Vorurteile durch den Wettbewerb lautet reformuliert für diesen Kontext: Weil Nachfrager ohne Diskriminierungspräferenzen Leistungen von der mit Vorurteilen behafteten Gruppe billiger einkaufen können, während Nachfrager mit Diskriminierungspräferenzen für dieselben Leistungen mehr bezahlen müssen und außerdem zusätzliche (und damit insgesamt größeren) Fehlwahlverluste hinnehmen müssen, verdrängen sie die letzteren und damit die „echten“ Vorurteile aus dem Markt.

Dieses Argument gilt jedoch nur, wenn die Nachfrager aus der systematischen Benachteiligung einer Gruppe nicht anderweitige Vorteile ziehen, die ihre zusätzlichen Verluste durch Fehlwahl überkompensieren. Unsere Behauptung lautet, daß genau das bei dem *Glass Ceiling*-Phänomen der Fall ist. Zwar haben Unternehmen dadurch, daß sie Frauen nicht in die Top-Positionen aufsteigen lassen, zusätzliche Fehlwahlverluste zu tragen. Wir sind aber der Auffassung, daß sie dafür durch erhebliche Signalisierungsvorteile in den Kapitalmarkt hinein entschädigt werden, die sich in niedrigeren Kapitalkosten niederschlagen.

2.2 Signale

Anders als auf die Indizes kann ein Bewerber auf die von ihm gesendeten Signale aktiv Einfluß nehmen. So können Einzelpersonen als Bewerber dadurch Qualität signalisieren, daß sie eine sehr angesehene Universität besuchen, viele Praktika absolvieren und hervorragende Noten erzielen. Unternehmen können sich beispielsweise anspruchsvollen Zertifizierungsprozessen unterziehen oder die renommiertesten Manager verpflichten, um gegenüber Kunden, Kapitalgebern etc. ihre Leistungsfähigkeit zu kommunizieren. Da „schwache“ Bewerber diese Signale nicht mit einem vertretbaren Aufwand erzeugen können, gibt die Signalqualität folglich durchaus Informationen über das Leistungspotential des einzelnen Bewerbers.

Zwischen Indizes und Signalisierungskosten besteht ein Zusammenhang. Wenn mit dem Merkmal „weibliches“ Geschlecht aufgrund „echter“ oder „statistisch belegter“ Vorurteile eine geringere Produktivitätserwartung verbunden ist, dann wirkt sich das Merkmal „weibliches Geschlecht“ für eine leistungsfähige und leistungsbereite Bewerberin als Handicap aus. Sie kann dieses Handicap kompensieren, indem sie mehr in die Qualität ihrer Signale investiert. Dadurch hat sie jedoch grundsätzlich höhere Signalisierungskosten als männliche Bewerber mit einem vergleichbaren Leistungspotential, die ihre Leistungsfähigkeit nicht erst gegen den Nachteil eines mit einem Vorurteil behafteten Index glaubhaft machen müssen. Angesichts höherer Signalisierungskosten werden *ceteris paribus* weniger Frauen Managementleistungen anbieten.

Es stellt sich nun die Frage, wie das *Glass Ceiling*-Phänomen aus der Betrachtung von Indexierungs- und Signalisierungsvorgängen der Frauen und Unternehmen erklärt werden kann.

3 Auf erhöhte Signalisierungskosten abzielende Erklärungsansätze für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen

Die folgenden Ansätze zur Erklärung der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen kann man nach unserer Auffassung letztlich auf systematisch erhöhte Signalisierungskosten für Frauen zurückführen. Die Ansätze unterscheiden sich in der jeweils für die erhöhten Signalisierungskosten identifizierten Hauptursache. Für *Lazear* und *Rosen* spielt das bei Frauen systematisch höhere Entzugsrisiko ihres spezifischen Humankapitals¹⁴ die zentrale Rolle. *Sturm* und *Sturm* wei-

¹² Vgl. *Phelps* (1972).

¹³ Vgl. dazu grundlegend *Stigler* (1962).

¹⁴ „Schooling, a computer training course, expenditures on medical care, and lectures on the virtues of punctuality and honesty are capital too, in the sense that they improve health, raise earnings, or add to a person's appreciation of literature over much of his or her lifetime. ... However, these

sen auf die für Frauen häufig attraktivere Alternative „Familienproduktion“ hin, die im Vergleich mit Männern zu einer systematischen Reduktion ihrer Kontraktrenten führt. *Landers et al.* betonen schließlich „Produktionsbegrenzungen“ für Frauen bei ganz bestimmten Informationsurrogaten.

3.1 Höheres Entzugsrisiko bei spezifischem Humankapital „verteuert“ Signal

Lazear und *Rosen*¹⁵ beschäftigen sich mit der Frage, warum die Beförderungswahrscheinlichkeit für Frauen geringer ist als für Männer und erklären dies mit der geringeren Bereitschaft von Unternehmen, in das spezifische Humankapital ihrer Mitarbeiterinnen zu investieren. Befördert das Unternehmen einen Mitarbeiter in eine höhere Position, so erfordert dies umfangreiche Aufwendungen für dessen Ausbildung und Einarbeitung. Die Investitionsentscheidung des Unternehmens hängt dabei von zwei Faktoren ab: zum einen von der Qualität (Intelligenz, Einsatzbereitschaft, Loyalität usw.) des Mitarbeiters und zum anderen von dessen Bereitschaft, im Unternehmen zu bleiben und die Position eine längere Zeitspanne auszufüllen. Denn verläßt der Mitarbeiter das Unternehmen kurz nach Ausbildungsschluß, sind die Ausbildungsinvestitionen verloren. Da Frauen bei der Geburt eines Kindes ihre Berufstätigkeit häufig unterbrechen, um sich eine mehr oder weniger lange Zeit ausschließlich der Kindererziehung zu widmen, ist die Ausfallwahrscheinlichkeit bei einer Frau wesentlich höher als bei einem Mann. Man könnte jetzt argumentieren, daß auch bei Männern kein kontinuierlicher Verbleib im Unternehmen gesichert ist, weil sie im Falle einer besseren Alternative das Unternehmen ebenfalls verlassen würden. Dieses Argument gilt jedoch nur, wenn mit der Beförderung der Erwerb von relativ allgemeinem Humankapital verbunden ist. Handelt es sich dagegen um relativ spezifisches Humankapital, kann ein Mitarbeiter die Früchte dieser Ausbildung nur innerhalb des ausbildenden Unternehmens ernten. Die Unternehmen unterstützen dies durch senioritätsabhängige Entlohnungsformen, durch Pensionszusagen oder ähnlichem, so daß sich ein Wechsel noch weniger lohnt. Dagegen ist der Austritt aus dem Arbeitsmarkt zum Zweck der Kindererziehung eine Alternative, der das Unternehmen nur schlecht Anreize entgegen setzen kann¹⁶. Die Unternehmen rechnen also damit, daß sie ihre Investitionen in weibliche Mitarbeiter mit einer wesentlich höheren Wahrscheinlichkeit verlieren als die in männliche Mitarbeiter.

Diese begründete Durchschnittserwartung führt zur statistischen Diskriminierung jener Frauen, für die ein Eintritt in die „Familienproduktion“ keine ernsthafte Alternative darstellt. Sie verteuert die Signalproduktion, denn das Defizit in Bezug auf ihre Produktivitätserwartung können diese Frauen nur dadurch kompensieren, daß sie bei der Bewerbung um eine Position eine bessere Ausbildung vorweisen können als ein Mann. Sie müssen folglich bei gleichem Leistungspotential mehr investieren als ein Mann, um die gleiche Position besetzen zu können. Es ist eines der

produce human not physical or financial capital because you cannot separate a person from his or her knowledge, skills, health, or values the way it is possible to move financial and physical assets while the owner stays put.“ *Becker* (1993), S. 16. Während spezifisches Humankapital nur dort (Firma, Institution, politisches System) eine höhere Produktivität abwirft, wo es erworben wurde, steigert allgemeines Humankapital die Produktivität überall.

¹⁵ Vgl. *Lazear/Rosen* (1990).

¹⁶ Vgl. *Lazear/Rosen* (1990), S. 112f.

wesentlichen Untersuchungsergebnisse von *Lazear* und *Rosen*, daß eine Frau bessere Fähigkeiten als ein Mann haben muß, um befördert zu werden, aber auch, daß mit steigendem Fähigkeitsniveau dieser Grund für eine Beförderung eine immer geringere Rolle spielen dürfte:

„Promotion rates should differ less by gender at very high levels of ability than at middle or low levels of ability.“¹⁷

Je besser die Fähigkeiten einer Frau sind und je weiter sie bereits aufgestiegen ist, desto mehr verdient sie und desto geringer ist der Wert der Alternative „Familienproduktion“. Das *Glass Ceiling*-Phänomen dürfte es folglich nicht geben. *Lazear* und *Rosen* können nicht erklären, warum dieses aus dem Modell abgeleitete Ergebnis durch die Praxis nicht bestätigt wird, wo Frauen eben gerade nicht aus schon erreichten Führungs- in Spitzenpositionen aufsteigen.

3.2 Niedrigere Kontraktrente „verteuert“ Signal

Sturm und *Sturm*¹⁸ machen die von *Lazear* und *Rosen* bereits angesprochene Alternative der „Familienproduktion“ für Frauen zum Ausgangspunkt einer Argumentation, die einen etwas anderen Schwerpunkt setzt. Sie gehen davon aus, daß in Märkten, die von hohen Informationsasymmetrien bei der Leistungsbeurteilung gekennzeichnet sind, ein gleich hohes Gehalt Männern und Frauen unterschiedliche Anreize bietet, einen Arbeitsvertrag abzuschließen. Im Fall großer *moral-hazard*-Spielräume bei der Leistungserbringung erzielt man durch eine Erhöhung der Kontraktrente, die als Differenz zwischen dem angebotenen Gehalt und dem Wertgrenzprodukt in der nächsten besten Beschäftigungsalternative definiert ist, eine Interessenausgleichung zwischen Unternehmen und Manager. Auch wenn die Leistung der Akteure nur schwer oder unter hohem Kostenaufwand beurteilt werden kann, werden die Akteure ein Ausnutzen der diskretionären Verhaltensspielräume zum Schaden des Unternehmens vermeiden, weil diese Rente bei einem schlechten Unternehmensergebnis gefährdet ist. Bei dieser Kontraktrenten-Motivation geht es nicht nur um die Vermeidung von Drückebergerei auf einer relativ „primitiven“ Betrachtungsebene, sondern es soll vor allem sichergestellt werden, daß der Arbeitnehmer auch sein volles Leistungspotential zur Verfügung stellt, indem er sich unternehmensspezifische Fähigkeiten aktiv aneignet und überdurchschnittliche Leistungen erbringt.

Sturm und *Sturm* argumentieren, daß Frauen aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis trotz gleicher Bezahlung einen geringeren Gesamtnutzen ziehen, da ihnen aufgrund ihrer höheren Produktivität innerhalb der Familie eine attraktive Alternative zur Verfügung steht. Die Kontraktrente, die eine Position abwirft, ist infolgedessen für sie geringer als für einen Mann, so daß Frauen weniger Anreize haben, Managementleistung anzubieten.

Neben irreduziblen physischen Unterschieden ist dies vor allem auch Ausdruck sozialer Normen, welche die ausschließliche Konzentration auf Familienproduktion (auch über längere Zeit) bei Frauen als akzeptables Lebensprojekt erscheinen lassen, während dies bei Männern kaum der Fall ist.¹⁹

¹⁷ *Lazear/Rosen* (1990), S. 108.

¹⁸ Vgl. *Sturm/Sturm* (1992).

¹⁹ *Sturm/Sturm* (1992), S. 487.

Aus der Perspektive eines Unternehmens, das Fehlwahlverluste minimieren möchte, läßt sich die Argumentation von *Sturm* und *Sturm* folgendermaßen weiterdenken: Wenn das gleiche Gehalt für eine Frau im Durchschnitt eine kleinere Kontraktrente abwirft als für einen Mann, und wenn die Höhe der Kontraktrente in einer proportionalen Beziehung zur Motivation eines Managers steht, dann müßte man Frauen *ceteris paribus* höhere Gehälter bezahlen, um sie genauso wirksam zu motivieren wie Männer. Dieses würde sie allerdings zu teuren Arbeitskräften machen, so daß sie im Wettbewerb mit Männern nicht bestehen könnten.

Die auf diese Weise begründete Durchschnittserwartung, daß Frauen bei gleichem Gehalt weniger motiviert sind (und folglich weniger Leistung bringen), kann nun eine Grundlage für die statistische Diskriminierung jener Frauen sein, für die eine „Familienproduktion“ keine Alternative darstellt, deren für die Motivation ausschlaggebende Kontraktrente also nicht systematisch niedriger ist. Diese Frauen müssen bei gleichem Leistungspotential mehr investieren als ein Mann, um gegen das Gruppen-Handicap teurer Motivation durch den attraktiveren Familien-Ausstieg ihre Leistungsbereitschaft glaubhaft an die Arbeitgeber zu signalisieren.

Auch mit Hilfe dieser Kontraktrenten-Überlegungen kann man nach unserer Auffassung zwar erklären, warum verhältnismäßig wenige Frauen in Führungspositionen zu finden sind, nicht aber, warum jene Frauen, die bereits in überdurchschnittlichem Maß Karrierebereitschaft signalisiert haben, für die die Familie also bewiesenenmaßen keine attraktive Alternative darstellt, den „letzten“ Sprung in die Vorstände doch nicht schaffen.

3.3 „Produktionsbegrenzungen“ bei bestimmten Informationsurrogaten „verteilern“ Signal

Auch bei *Landers et al.*²⁰ spielt die Beurteilbarkeit der Leistungsfähigkeit beziehungsweise die Bewertbarkeit des Outputs eines Mitarbeiters eine entscheidende Rolle. Kann ein Ergebnis nicht direkt auf die Leistung eines Mitarbeiters zurückgeführt werden, weil es von Faktoren mitbestimmt wird, die außerhalb seines Beeinflussungsvermögens liegen, lohnt es sich für aufstiegswillige Mitarbeiter, Informationsurrogate zu produzieren, die das Leistungspotential zwar nur teilweise widerspiegeln, die sich aber angesichts fehlender besserer Informationsurrogate etabliert haben. Als Beispiel hierfür werden die langen Arbeitszeiten in US-amerikanischen Anwaltssoziäten genannt. Es ist ein wesentliches Kennzeichen von partnerschaftlich verfaßten Anwaltskanzleien, daß das Einkommen des einzelnen Partners von den Teilleistungen aller Partner abhängt. Da aber die *money making activities* nur schwer direkt zu beobachten sind, haben alle Partner ein sehr starkes Interesse daran, nur Partner aufzunehmen, die bereit sind, sehr hart zu arbeiten. Über diese „*propensity* to work very hard“²¹ soll die Arbeitszeit Auskunft geben.

Wenn man unterstellt, daß „abgeessene Arbeitszeit“ ein unvollständiges Informationsurrogat in dem Sinne ist, daß es die Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern nur unzureichend abbildet, dann benachteiligt ein solches Auswahlssystem die Mitarbeiter, die zwar über die gleiche Leistungsfähigkeit und Einsatz-

bereitschaft verfügen, die jedoch aufgrund von exogenen Zeitrestriktionen nicht in der Lage sind, das Signal „80 Stunden Büroarbeit pro Woche“, zu produzieren. Und das sind häufig Frauen, die hochqualifiziert und -motiviert sind, aber aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen nicht soviel Zeit aufwenden können.

Da auch der fähigste Mitarbeiter kaum 80 Stunden pro Woche konzentrierte und effiziente Arbeit leisten kann, artet das „Zeitraubsignal“ zu einem ressourcenverschwendenden Rattenrennen²² aus, in dem der Gewinner, der befördert wird, alles und die anderen für ihr „Stundenbunkern“ nichts erhalten. Die besten Karten in dem Rattenrennen haben jene Mitarbeiter, deren Opportunitätskosten für den Faktor Zeit am niedrigsten sind. Solange Frauen die dominierende Rolle in der „Familienproduktion“ zukommt, sind ihre diesbezüglichen Opportunitätskosten systematisch höher. Sie können das Signal, leistungsfähig und leistungsbereit zu sein, über den Faktor „Arbeitszeit“ nur durch einen sehr schmerzhaften Verzicht auf „Familienzeit“ senden. Da andere Signale (zum Beispiel Zeugnisse, erfolgreich bearbeitete Fälle), die auch von Frauen mit vergleichbaren Kosten gesendet werden könnten, gegenüber dem Signal Arbeitszeit aus Sicht der Arbeitgeber weniger „wert“ sind, führen Kompensationsstrategien ebenfalls zu höheren Signalisierungskosten. Damit erklären *Landers et al.* warum nur sehr wenige Frauen als Partner in Anwaltssoziäten zu finden sind, obwohl sie inzwischen etwa 40 Prozent aller Absolventen der *law schools* ausmachen²³.

Die drei vorgestellten Ansätze zeigen, wie die höheren Kosten, die für die Produktion von Informationsurrogaten aufgewendet werden müssen, dazu führen, daß Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Sie zeigen jedoch nicht, warum Frauen, die bereits gehobene Führungspositionen besetzen, nicht in die Unternehmensspitzen aufsteigen. Denn diese Frauen haben bereits die Barrieren überwunden, die zu einem unzureichenden Managementangebot führen könnten. Die Unternehmen und die Frauen selbst haben bereits erhebliche Investitionen in ihr Humankapital geleistet und sie verfügen offensichtlich über ausgewiesene Managementqualitäten, sie haben bereits glaubhaft signalisiert, daß sie ihre berufliche Produktivität nicht zugunsten ihrer Familienproduktivität einschränken und daß die Kosten der Signalproduktion sie nicht von ihrem Angebot an Managementleistung abhält.

4 Glass Ceiling-Diskriminierung als erfolgreiches Kapitalmarktsignal?

Die schlechte Beurteilbarkeit von Managerleistungen spielte bei den bisherigen Überlegungen nur in der Beziehung zwischen Manager und Unternehmen als Arbeitgeber eine Rolle: So sind Druckberger, Trittbrettfahrer oder Opportunisten für Arbeitgeber nur schwer identifizierbar. Es dauert lange, bis ineffiziente oder fehlerhafte Entscheidungen systematisch einem verantwortlichen Akteur zugerechnet werden können. Bei Beförderungen ist nicht klar, wer den Aufstieg verdient, und ob man einen Posten mit der bestmöglichen Arbeitskraft besetzt. Diese Schwierigkeiten können Unternehmen durch die Verwendung von Informationsurrogaten abmildern, indem sie die Leistung zum Beispiel anhand der Dauer der täglichen Arbeitszeit, der Anzahl der bearbeiteten Akten, der Anzahl der Veröffentlichungen

20 Vgl. *Landers et al.* (1996).

21 *Landers et al.* (1996), S. 330.

22 Vgl. dazu den Überblicksbeitrag *Franck/Müller* (1997).

23 Vgl. *Landers et al.* (1996), S. 330.

usw. abschätzen oder indem sie bestimmte Beförderungssysteme (*tournameis*²⁵) etablieren, die die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Akteure offenlegen sollen.

Auf diese Weise unternehmensintern erzeugte Leistungsinformation ist jedoch nicht ohne weiteres an Akteure, die außerhalb des Unternehmens stehen, kommunizierbar. Das liegt daran, daß sie in weiten Bereichen unternehmensspezifisch sind und nur vor dem Hintergrund umfangreicher impliziter Erfahrungen im Unternehmen überhaupt verstanden und adäquat interpretiert werden kann. Es folgt daraus, daß die internen Beurteilungsmechanismen nur eine geringe Außenwirkung haben, wenn sich die Unternehmensspitze ihren Aktionären und den kredit- oder subventionsvergebenden Institutionen gegenüber verantworten muß. Kurz: Signalen gegenüber den unternehmensexternen Kapitalgebern relativ unbrauchbar.

Ohne Zweifel müssen sich aber Topmanager gerade angesichts einer zunehmenden Bedeutung der Kapitalmärkte für die Unternehmensfinanzierung in einem steigenden Ausmaß gegenüber unternehmensexternen Kapitalgebern verantworten. Dabei stehen sie vor dem Problem, daß sie selbst erhebliche Schwierigkeiten haben, den Unternehmenserfolg auf eigene Anstrengungen zurückzuführen und – wichtiger noch – zu beweisen, daß ein Mißerfolg nicht auf den mangelnden Einsatz der Unternehmensleitung zurückzuführen ist, da das Unternehmenseingebnis in erheblichem Maß von nicht beeinflussbaren Faktoren wie der allgemeinen Auftragslage, der Konjunktur, von Wechselkurschwankungen usw. mitbestimmt wird. Die Unternehmensleitung steht im Außenverhältnis also gewissermaßen im Zwang zu signalisieren, daß sie alles, was möglich war, für das Unternehmenswohl getan hat. Gelingt ihr das Aussenden dieses Signals nicht, obwohl sie vielleicht tatsächlich die beste Managementleistung gebracht hat und exogene Risiken für eventuelle Ergebniseinbußen verantwortlich sind, dann wird ein Verlust des Anlegervertrauens durch eine automatische Erhöhung der Kapitalkosten bestraft. Signalproduktion wird so zum eigenständigen Erfolgsfaktor mit erheblichen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

Neben Berichten über eine rege Innovationsstätigkeit, Reorganisationsmaßnahmen mit Hilfe exzellenter Berater usw. gehört zur Produktion von Kapitalmarktsignalen in diesem Sinne auch, daß die strategisch wichtigen und außenwirksamen Positionen nur mit Führungskräften besetzt werden, die alle äußeren Anzeichen für hervorragende Führungsqualitäten vorweisen. Es genügt folglich nicht, jene Manager an die Spitze zu setzen, die in den unternehmensinternen Beförderungssystemen am erfolgreichsten Leistung signalisiert haben. Da man die unternehmensinternen Signale – wie bereits erläutert – von außen kaum beurteilen kann, sind Topmanager auch nach ihrer Signalwirkung in den Kapitalmarkt hinein, das heißt gegenüber unternehmensexternen Akteuren, auszusuchen. Die Signale, die das Unternehmen durch die Eigenschaften ihrer Führungskräfte aussendet, haben in diesem Zusammenhang also eine wichtige Legitimationsfunktion²⁵. Wenn Schwierigkeiten

auftreten, weil es beispielsweise zu Absatzeinbrüchen kommt, weil ein zugekauftes Unternehmen sich als unrentabel erwiesen hat, weil im Bereich der Unterhaltungselektronik in den „falschen“ Standard investiert wurde usw., dann signalisieren die eingekauften Spitzenkräfte den Aktionären und Kreditgebern, daß kein Aufwand geschwehe wurde, die besten Leute in das Unternehmen und an die Unternehmensspitze zu holen. Damit ist die Unternehmensführung nach außen ähnlich belastet, wie das Management eines Fußballvereins, das seinen Fans gegenüber glaubhaft machen kann, daß es die besten und teuersten Spieler der Welt eingekauft hat. Das Verlieren eines Spiels kann ihm deswegen nicht mehr angelastet werden. Es hat alles ihm Mögliche getan.

Diese Überlegungen können unseres Erachtens einen weiteren Baustein zur Erklärung des *Glass Ceiling*-Phänomens bieten. Wenn der Index „weiblich“ in Bezug auf Managementqualitäten mit einem noch so kleinen Vorurteil belegt ist, sind Schwierigkeiten, die völlig unabhängig von der Person des Vorstands auftreten können, nicht mehr „legitimiert“, da mit der Berufung einer Frau in den Vorstand ein relativ risikoreiches Experiment gewagt wurde. Das kann dazu führen, daß Frauen beim Aufstieg in die Spitze systematisch benachteiligt werden, um solche Legitimationsrisiken zu vermeiden und es entsteht ein *Glass Ceiling*. Selbst geringfügige Vorurteile schlagen also auf den Kapitalmarkt durch, wo die Unternehmen selbst als „Bewerber“ um das Geld der Anleger auftreten. Hier erhöht eine subjektiv als eingeschränkt leistungsfähig wahrgenommene Unternehmensleitung das ebenfalls subjektiv wahrgenommene Investitionsrisiko der Anleger und senkt folglich deren Investitionsbereitschaft bei gleichbleibender Gewinnerwartung. Eine Bestrafung durch höhere Kapitalkosten ist automatisch die Folge, ob die Schwierigkeiten nun selbstverschuldet sind oder nicht. In diesem Sinne ist die Beförderung einer Frau in eine Top-Position ein „teurer Spaß“, der durch höhere Kapitalkosten aufgrund unterlegener Signalqualität erkaufte wird. Der Verzicht auf die Besetzung von Top-Positionen mit Frauen bringt also Vorteile beim Wettbewerb um die Ressource Aktionärskapital, der Fehlvahlverluste weit überwiegt.

Wenn das Mißtrauen gegen die Topmanagementqualitäten von Frauen tatsächlich ein Grund dafür ist, daß Frauen in ihrer Karriere nur bis zu einer bestimmten Stufe kommen und dann an eine Glasdecke stoßen, dann liegt hier eine Diskriminierung aufgrund von Vorurteilen vor, die nicht dadurch beseitigt werden kann, daß die diskriminierten Frauen ihre Leistungen billiger auf dem Arbeitsmarkt für Topmanager anbieten und dadurch einem „Nichtdiskriminierer“ Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dem Arbeitsmarkt für Topmanager ist der Kapitalmarkt nämlich vorgelagert. Aufgrund der großen Hebelwirkungen von Kapitalmarktsignalen ist der Lohn für einen Topmanager im Unternehmenskalkül nicht mehr ausschlaggebend: Selbst wenn die Frauen im Extremfall anbieten würden, zum Nulltarif zu arbeiten, würden bei gesellschaftlich verbreiteten Zweifeln an ihrer Leistungsfähigkeit Führungspositionen nicht mit ihnen besetzt, da die Bedeutung des Preises ihrer Arbeitskraft weitaus geringer ist als die mögliche Rente aus dem an ihre Position gekoppelten Legitimationshebel auf dem Kapitalmarkt.

Folgt man der bisherigen Argumentation, dann wird das *Glass Ceiling*-Phänomen für Frauen letztlich auf „echte“ Vorurteile bei den (unternehmensexternen) Kapitalanlegern zurückgeführt. Es stellt sich unmittelbar die Frage, warum derartige „echte“ Vorurteile nicht im Anlegerwettbewerb erodieren. Hat also ein Anleger ohne Diskriminierungspräferenzen keine Renditevorteile, weil er die Unterneh-

²⁴ Vgl. dazu ausführlich *Lazear/Rosen* (1981).

²⁵ Den Ausdruck „Legitimation“ übernehmen wir von *van der Meer und Wierles* (1996), die auf die Bedeutung von Ausbildungszeugnissen in Positionen aufmerksam machen, die von einem hohen Autonomiegrad und hohen diskretionären Verhaltensspielräumen bestimmt sind. Hier dienen *educational credentials* auf der einen Seite als indirektes Produktivitätssignal und auf der anderen Seite als Legitimation gegenüber Kunden und den eigenen, untergeordneten Mitarbeitern.

men, an denen er sich beteiligt, nicht zur Fehlwahl durch vollständigen Ausschluss leistungsfähiger Frauen aus dem Topmanagement zwingt und so durch tendenziell bessere Führung dieser Unternehmen höhere Gewinne ermöglicht?

Dieses Argument vernachlässigt die signifikante Interdependenz der Entscheidungen von Anlegern auf dem Kapitalmarkt. Empfindet nämlich die Mehrheit der Anleger angesichts einer Frau im Topmanagement ein Legitimationsdefizit, dann führt die automatische Reduktion des Kapitalangebots an das betreffende Unternehmen zu einer unter Umständen drastischen Erhöhung der Kapitalkosten. Die Folge ist ceteris paribus ein tatsächlicher Rückgang der Rentabilität dieses Unternehmens. Wenn Vorurteile gegen Frauen weit genug verbreitet sind, dann würde ein vorurteilsfreier Aktionär folglich bestraft. Vorurteile erodieren daher nicht, sondern verstärken sich durch eine Art von Selbsterfüllungs-Mechanismus.

5 Ein Fall für staatliche Regulierung?

Das *Glass Ceiling*-Phänomen selbst geht nun ebenfalls in die Optimierungskalküle potentieller Bewerberinnen für Führungspositionen ein. Ohne Aussicht auf Veränderungen lohnt es sich für Frauen nicht, in einer Weise in Humankapital zu investieren, die zum Aufstieg ins Topmanagement befähigt, da die entsprechenden Investitionen nicht zu adäquaten Rückflüssen führen. In einer Art von selbst erfüllenden Prophezeiung kommt es auf diese Weise tendenziell zu einer Bestätigung des Vorurteils, das Frauen entgegengebracht wird, mit dem Effekt der dauerhaften Nichtausnutzung ihres Produktivitätspotentials:

„In this way prejudice may produce a lower level equilibrium trap: if a race [or a gender, Anm. d. V.] is deemed by prejudice to be unqualified, no incentive is given to become qualified, and the prophecy is self-fulfilling.“²⁶

Wenn langfristige Wohlfahrtsverluste durch die systematische Benachteiligung von Frauen beim Aufstieg in die Unternehmensspitzen vermutet werden, kann über den Einsatz regulierender Maßnahmen diskutiert werden. Während in Deutschland Gleichstellungsmaßnahmen nur zu besonderen Anlässen (zum Beispiel zum Quotenurteil des Europäischen Gerichtshofs im Jahr 1995) Gesprächsthema sind und das 1994 verabschiedete Gleichstellungsgesetz wenig Beachtung fand²⁷, wird in den USA über die Wirksamkeit von *affirmative-action*-Programmen heftig und kontrovers diskutiert. Die Ökonomin *Bergmann*²⁸ vertritt beispielsweise die Auffassung, daß erst mit der faktischen Gleichstellung von Frauen und Minderheiten eine Grundforderung des amerikanischen Gerechtigkeitsverständnisses erfüllt sei. Ohne gesetzlich festgelegte Quoten seien die durch die *affirmative-action*-Gesetze angestrebten Gleichstellungsmaßnahmen jedoch ineffizient, weil die diskriminierten Gruppen nach wie vor aus den lukrativen Positionen ausgeschlossen blieben.

Bei dieser Argumentation geht es um die Frage, an welcher Stelle man die mit der Diskriminierung von Frauen und Minderheiten verbundenen, sich selbst verstärkenden Effekte durchbricht, die bereits skizziert wurden. Eine staatliche Durchsetzung von Quoten könnte den selbsterfüllenden Kreislauf „Vorurteil – Senkung der Investitionen in Humankapital aufgrund fehlender Rückflüsse – Bestätigung des

Vorurteils durch eine durchschnittlich schlechtere Leistungsfähigkeit“ durchbrechen, indem einerseits ein bestimmter Anteil aller Führungspositionen mit Frauen besetzt wird und ihnen dadurch faktisch die Chance gegeben wird, Führungsqualitäten zu beweisen, und indem andererseits den Frauen durch das Wissen, Zutritt zu Führungspositionen zu haben, Anreize geboten werden, selbst verstärkt in ihre Ausbildung zu investieren und die sich bietenden Chancen zu ergreifen.

Auf der anderen Seite zeigt die Erfahrung, die in den USA seit langem mit den *affirmative-action*-Programmen gesammelt wurde, daß aufgrund der hohen Informationsasymmetrien in Bewerbungs- oder Beförderungsprozessen den Unternehmen viele Möglichkeiten offenbleiben, die staatlich angeordneten Quoten zu umgehen: Sie können die Aufgabenanforderungen auf die von ihnen gewünschten Bewerber anpassen, so daß sie von der diskriminierten Gruppe im Durchschnitt schlechter erfüllt werden können oder die Stellenanzeigen so formulieren, daß nur die bevorzugte Gruppe angesprochen wird. Sie können zu Bewerbungsgesprächen nur Frauen einladen, die die Kriterien nicht erfüllen und das entsprechende Besetzung von Posten mit Frauen wiederum zu Vorurteilen über die Leistungsfähigkeit dieser Mitarbeiter führt. *Heilman et al.*²⁹ ermittelten anhand psychologischer Tests, die mit Managern durchgeführt wurden, daß „Quotenmitarbeitern“ Inkompetenz unterstellt wird, und bestätigen damit frühere Untersuchungen, die zu dem selben Ergebnis geführt haben. Das Problem an dieser Unterstellung von Inkompetenz ist, daß sie durch den Verweis auf eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung kaum kompensiert werden kann, eben weil Erfolg häufig nicht direkt meßbar beziehungsweise nicht direkt einem Akteur zuordenbar ist.

„Success information was either imprecise and vague about the degree of success an employee had achieved ... or unclear about the origin of that success ... had the same consequence – no mitigating effect whatsoever on the affirmative action stigma. ... The results of these investigations are disheartening. It appears that the stigma of incompetence that can arise from the affirmative action label is quite potent. It will not, it seems, just go away.“³⁰

Es besteht folglich die Gefahr, daß mit Hilfe einer Quotenregelung Vorurteile eher verfestigt als durchbrochen werden, indem sie zu der Unterstellung einladen, daß eine Führungskraft, die eine Beförderung über Quoten nötig hat, zwangsläufig inkompetent sein muß, denn sonst könnte sie andere Beförderungsmechanismen nutzen. Weil die mangelnde Zurechnungsmöglichkeit des Output auf die individuelle Leistungsfähigkeit einer Managerin die Korrektur dieses Vorurteils verhindert, ist zu fragen, ob es sinnvoll ist, Topmanagementpositionen für Frauen über eine Quotenregelung zu erobern. Denn es ist zu befürchten, daß die Quote als verstärkte Karrierebremse wirkt, indem bereits in untergeordneten Positionen für Verhältnisse gesorgt wird, die einen quotierten Anteil von Frauen in den Topmanagementpositionen verhindern, einfach indem bereits die gehobenen Führungspositionen nicht mehr mit Frauen besetzt werden. Dieser Effekt wird hin und wieder aus Berufungsverfahren an Hochschulen kolportiert, wo Frauen ungern auf Berufungslisten gesetzt werden, wenn bekannt ist, daß das Ministerium zweit- oder drittplazierte Frauen vor einen an erster Stelle gesetzten Mann beruft. Damit ver-

²⁶ *Akerlof* (1976), S. 607. Vgl. dazu auch *Stiglitz* (1973), S. 288.

²⁷ Vgl. dazu *Domsch und Lieberum* (1996) u. (1997).

²⁸ Vgl. *Bergmann* (1996).

²⁹ Vgl. *Heilman et al.* (1997).

³⁰ *Heilman et al.* (1997), S. 620 f.

schlechtern sich für diese Frauen trotz guter Qualifikation die Bewerbungschancen, da sie zum einen nicht mehr nachrichten können, wenn der Inhaber des ersten Listenplatzes absagt und sie zum anderen das Qualitätsmerkmal „Listenplatz“ nicht bei der Bewerbung um eine andere Stelle signalisieren können.

Um den Frauen langfristig den Eintritt in die Spitzenpositionen des Management zu ermöglichen, scheint eine systematische Informationspolitik der frauenförderlicheren Weg zu sein. Diese Schlussfolgerung entspricht auch den Empfehlungen der *Glass Ceiling Commission*. Je mehr Unternehmen und deren Anleger den Einsatz leistungsfähiger und -bereiter Frauen in hochqualifizierten Positionen als das Ausschöpfen einer Unternehmensressource begreifen, das ihnen langfristig Wettbewerbsvorteile und höhere Renditen verschafft, desto mehr Frauen werden in die gehobenen Managementpositionen vordringen und desto weniger werden sich Vorurteile bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit als Managerinnen halten lassen. Den Frauen selbst muß bewußt sein, daß hohe Investitionen in das eigene Humankapital, die Kontinuität des Berufsverlaufs und ein hohes Maß an Mobilität unbedingte Karrierevoraussetzungen sind.

Literaturverzeichnis

- Akerlof, George A. (1976), The Economics of Caste and the Rat Race and other Woeful Tales, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 90, S. 599–617.
- Becker, Gary S. (1957), The Economics of Discrimination.
- Becker, Gary S. (1993), Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education.
- Bergmann, Barbara R. (1996), In defense of affirmative action.
- Domsch, Michel E./Liebert, Uta B. (1996), Fach- und Führungspositionen für Frauen – Eine Stellenanzeigeanalyse, in: Zeitschrift für Organisation, 65, Jg., S. 77–79.
- Domsch, Michel E./Liebert, Uta B. (1997), Möglichkeiten für Frauen im Management – eine empirische Anzeigeanalyse, in: Die Betriebswirtschaft, 57, Jg., S. 566–567.
- Dwyer, Paula/Johnson, Marsha/Miller, Karen L. (1996), Out of the Typing Pool into Career Limbo, in: Business Week, April 15, S. 92–94.
- Franck, Egon/Müller, Jens C. (1997), Zur ökonomischen Struktur des sogenannten Ratenennens, Freiberger Arbeitspapier 97/15.
- Glass Ceiling Commission (1996), Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, The Environmental Scan – A Fact-Finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission.
- Greiner, Ulrich (1996), Erste Ergebnisse des Mikrozensus April 1995, in: StBa, Wirtschaft und Statistik, 5/1996, S. 304–312.
- Heilmann, Madeline E./Block, Caryn J./Stathatos, Peter (1997), The Affirmative Action Stigma of Incompliance: Effects of Performance Information Ambiguity, in: Academy Management Journal, Vol. 40, S. 603–625.
- Jacobsen, Joyce P. (1994), The Economics of Gender.
- Landers, Renée M./Rehizer, James B./Trylor, Lowell J. (1996), Rat Race Redux: Adverse Selection in the Determination of Work Hours in Law Firms, in: The American Economic Review, Vol. 86, S. 329–348.
- Lazear, Edward P./Rosen, Sherwin (1990), Male-Female Wage Differentials in Job Ladders, in: Journal of Labor Economics, Vol. 8, S. S106–S123.
- Lazear, Edward P./Rosen, Sherwin (1981), Rank Order Tournaments as Optimal Labor Contracts, in: Journal of Political Economy, Vol. 89, S. 841–864.
- Migrom, Paul/Roberts, John (1992), Economics, Organization and Management.
- Phelps, Edmund S. (1972), The Statistical Theory of Racism and Sexism, in: The American Economic Review, Vol. 62, S. 659–661.
- Schubert, Renate (1993), Die ökonomische Diskriminierung von Frauen – Eine volkswirtschaftliche Veranschaulichung.

Spence, Michael (1973), Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, S. 355–374.

Stigler, George J. (1962), Information in the Labor Market, in: Journal of Political Economy, Vol. 70, S. 94–105.

Stiglitz, Joseph E. (1973), Approaches to the Economics of Discrimination, in: American Economic Review, Vol. 63, S. 287–295.

Strober, Myra H./Galanter, Lisa M. (1994), The Relative Attractiveness of Occupational Segregation by Gender, in: Beckmann, Petra/Engelbrecht, Gert (Hrsg.), Frauenerwerbstätigkeit 2000 – Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 179, S. 116–139.

Sturm, Dorothea/Sturm, Richard (1992), Diskriminierung als Kontaktproblem – Zur Mikroökonomik der Chancengleichheit auf dem Markt für Führungskräfte, in: KYKLOS, Vol. 45, S. 483–500.

Van der Meer, Peter/Wielers, Rudi (1996), Educational Credentials and Trust in the Labor Market, in: KYKLOS, Vol. 49, S. 29–46.

Summary

The glass ceiling phenomenon refers to invisible artificial barriers that prevent qualified women (or minorities) from advancing with their organization. Some papers explain this fact with the higher costs for women to signal their abilities and skills. In our paper we try to complete this explanations. If there is presumed a weak leadership of women, women can be excluded from the top executive board. The reason is that in situations where the productivity of the management is not direct visible their quality must be signalled through other credentials. The membership of an unable presumed women would hurt the credibility of the whole executive board.

Bitte beachten Sie: Wegen einer Panne in der Druckerei wurde das obenstehende, fehlerhafte Summary nicht ersetzt. Wir bitten, diesen Fehler zu entschuldigen, und ergänzen diesen Sonderdruck um die berichtigte Fassung:

The glass ceiling phenomenon refers to invisible artificial barriers that prevent qualified women (or minorities) from advancing to the top ranks of their organizations. Some papers explain this fact by reference to the higher costs for women to make known their abilities and skills to potential employers. In our paper we try to complete this explanation. If there is a widespread presumption that women have weak leadership abilities then women may be excluded from the top executive ranks because of external signalling problems. Since management productivity is even less visible from outside the organization (e.g. for stockholders and debtholders) the membership of a presumably less able woman would hurt the credibility of the whole executive board.